

- 4) собственный путь проб и ошибок;
- 5) эксперимент.

Успех социальной работы в значительной мере зависит от самого социального работника. Отечественные и зарубежные ученые (П.Д.Папленок, В.У.Курбатова, В.А.Романец, М.Вудкок, Д.Френсис) определяют такие основные функции практической работы работника социальной сферы, как диагностическая, социально-педагогическая, рекламно-пропагандистская, морально-гуманистическая, организационная и др. Для реализации этих целей специалисту необходимо не только соответствующее образование, но и личная готовность получения определенных профессионально-этических норм и принципов.

К сожалению, научные исследования этических норм в Украине находятся на стадии становления. Поэтому в основу работы специалиста социальной сферы территориальной громады может быть положен документ: «Этика социальной работы: принципы и стандарты», принятый Международной федерацией социальных работников (МФСР) в Коломбо в 1994 г. Он включает в себя положения международной декларации этических принципов, перечень методов решения этических проблем социальной работы, стандарты этического поведения социального работника с клиентами, учреждениями и организациями, коллегам, а также другие стандарты этой профессии [1].

При этом следует учитывать тот факт, что принципы этики, сформулированные в этом документе, отражают только основные требования к социальному работнику. На практике в управленческой деятельности следует учитывать традиции, межэтические, межконфессиональные отношения, уровень социально-экономического развития граждан и региона.

1. Гут Б. Соціальна робота в Жовтневому районі м.Харкова. – Харків, 2001. – С.135-142.

2. Социальная работа / Под общ. ред. проф. В.И.Курбатова. – Ростов на Дону: Феникс, 1999.

3. Основы социальной работы / Под ред. П.Д.Павленок. – М.: ИНФРА, 1999.

*Получено 27.02.2006*

УДК 331.108.37

**Н.М.КУЛТЫШЕВА**

*Академия государственного управления при Президенте Украины, г.Одесса*

## **КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА**

Рассматриваются основные формы и методы кадрового обеспечения малого бизнеса в современных рыночных организациях. На сегодняшний день уделяется недостаточ-

но внимания работе с кадрами в малом бизнесе. Реальный эффект от управления кадрами может быть достигнут лишь тогда, когда все его элементы будут базироваться строго на научной основе.

Динамизм и организационная гибкость малого бизнеса в развитой рыночной экономике – достаточно расхожие представления. Однако, здесь не все так просто, как может показаться на первый взгляд. Существуют свои специфические проблемы, одной из которых является кадровое обеспечение малого бизнеса. Современный рынок рабочей силы в развитых странах характеризуется нарастающим дефицитом квалифицированных работников, не только соответствующих уровню и, что не менее важно, специфике конкретного производства, но и активно его развивающих. В то же время крупный бизнес имеет наиболее оптимальные условия для подготовки, повышения квалификации и перемещения персонала.

К сожалению, в нашей стране еще господствует своего рода эйфория: «Да за такие деньги всегда кого-нибудь найдем!». Однако опыт работы показывает, что найти готового квалифицированного специалиста очень и очень сложно: «знающих много, да умеющих нет!».

Рассматривая проблему кадрового обеспечения малых организаций, нельзя не учитывать некоторые особенности современного производства, в частности, характер взаимоотношений между малым и крупным бизнесом. Популярная в настоящее время, и особенно на Украине, постановка вопроса: что лучше – крупное или малое производство? – неправомерна в самой своей основе. Опыт стран с развитой рыночной экономикой показывает, что организации разных размеров выполняют свою роль и при этом не могут существовать порознь [1]. Другое дело, что может наблюдаться определенный перекос и рынок стремится к оптимальному сочетанию организаций различных размеров в конкретных условиях данного государства.

В настоящее время такая традиционная стратегия захвата рынков сбыта, как разного рода слияния и поглощения одних организаций другими, отходит на второй план, принося лишь кратковременные выгоды, о чем не следует забывать увлеченным подобной стратегией предпринимателям. Главным фактором относительно устойчивого положения организации в развитой или претендующей на это рыночной экономике, становится непрерывный процесс, который можно определить как поиск, разработку, внедрение и коммерческое освоение новых видов продукции, технологий, форм организации и управления. Именно этот вопрос во многом определяет особый характер взаимоотношений малого и крупного бизнеса.

В крупной фирме процесс нововведений не может одновременно

охватывать все производство. Очевидно, что в условиях непрерывной перестройки, эксперимента нельзя реализовать текущие цели. Фактор риска играет разную роль на стадиях жизненного цикла любой продукции (технологии): зарождение идеи, разработка, первичный выход на рынок или массовое освоение. Процесс нововведений идет как бы параллельно с основным производственным процессом. По сути, образуются две производственные подсистемы (с текущими и перспективными целями). Основные технологические линии перестраиваются лишь тогда, когда новые образцы получили хотя бы первичное «признание рынка». Иначе говоря, на долю основного производства остается «тиражирование» нововведений.

В украинских организациях самой различной отраслевой принадлежности в последнее время происходит активное внедрение подобных целевых структур, а главное, системы управления ими («управление проектами»). Однако, как показывает опыт реализации конкретных консультационных работ, нет еще осознания того, что инновационные структуры не могут успешно решать масштабные задачи, не выходя за рамки собственного организации [2]. К тому же, слишком узко понимается охрана коммерческой информации организации.

За рубежом практика вывода нововведений получила уже широкое распространение. Так, на стадиях разработки и первичного налаживания сбыта нового продукта укрупненные целевые группы образуют самостоятельные организации небольших размеров. При этом крупная организация, как бы выводя из себя рискованные стадии процесса нововведений, берет на себя «тиражирование» уже опробованных новшеств. Мелкие организации по разработке новой продукции могут образовываться и совершенно самостоятельно, но для массового выхода их продукции на рынок все равно необходима крупная организация. Отметим, наконец, что на ранних стадиях процесса нововведений (поиск, первичная разработка) самостоятельные целевые структуры образуются, как правило, на основе активного взаимодействия организаций с научными учреждениями (в том числе высшими учебными заведениями).

Надо учитывать также возрастающую зависимость инновационного процесса и его качества от поставщиков комплектующих деталей, сырья, материалов. Подавляющее большинство организаций в инновационной «цепочке» являются мелкими и средними. Как и в случае с нововведениями, их самостоятельность оказывается весьма относительной. Они «привязаны» к крупной корпорации самим процессом нововведений. Таким образом, складывается как бы «силовое поле» крупной организации, куда входят малые организации (связанные с

ней чисто технологически или являющиеся участниками общего процесса нововведений – в последнем случае разрыв связей чреват более серьезными последствиями). При этом соединяются преимущества крупного производства (материальные, финансовые, наконец, кадровые ресурсы, налаженные каналы сбыта) с динамизмом и организационной гибкостью малого.

Малые организации, носящие временный характер, проблемы кадрового обеспечения в определенной мере решают путем продвижения готовой квалифицированной рабочей силы из крупной организации, научных учреждений и других источников. Но для самой крупной организации, как и для ее многочисленных поставщиков и потребителей, процесс подготовки кадров не может быть пущен на самотек, ибо слишком велики издержки при получении организациями от системы образования рабочей силы, неприспособленной к конкретным условиям производства [7]. Отсюда стремление организаций активно воздействовать на процесс базовой профессиональной подготовки. Это означает, в первую очередь, создание внутрифирменных учебных центров, где труд на производстве сочетается с продолжительным теоретическим курсом (в отличие от традиционного ученичества). Но мелкие организации в силу финансовых и, главное, организационно-технических причин не могут себе позволить подобные центры. Практика свидетельствует, что учебные центры рентабельны только при большом числе обучающихся. Вместе с тем, крупные корпорации-производители современной техники очень заинтересованы в получении высококачественной рабочей силы как организациями-поставщиками комплектующих узлов и деталей, так и организациями-потребителями (заказчиками) этой техники. От качества рабочей силы зависит и сбыт продукции. В единой технологической цепочке производства и сбыта большинство организаций малые, поэтому учебный центр крупной организации берет частично на себя подготовку кадров для организаций, находящихся в зоне их интересов. Примером может служить учебный центр корпорации «Дженерал электрик» [4], который готовит кадры (преимущественно рабочих) не только для себя. Особую активность в отношении подготовки кадров для организаций-заказчиков проявляют организации по производству вычислительной техники. В том случае, когда организация занимает уникальное положение в отрасли какой-либо страны (и по размерам, и по уровню научно-технических достижений), ее учебный центр становится по сути отраслевым. Большинство учебных центров, даже в крупных корпорациях, не могут обеспечить теоретическую часть базовой подготовки высококвалифицированных специалистов. Отсюда их стремление к

активному воздействию на процесс обучения в высших учебных заведениях. Одно из основных направлений воздействия – развитие комбинированной производственно-вузовской подготовки. Суть ее состоит в последовательном, циклическом (через неделю, месяц и т.д.) чередовании теоретической подготовки с полноценным трудом в фирме (не с обычной производственной практикой). Труд в этих условиях выполняет функцию немедленного закрепления полученных знаний, то есть является частью процесса обучения. Естественно, что сложность выполненной работы соответствует полученным на данный момент знаниям. Что касается теоретической части обучения, то здесь, помимо высшего учебного заведения, может быть задействован и учебный центр организации. Подобную форму подготовки (одно из 16 высших учебных заведений – собственный центр – работа и снова по той же цепочке) применяет, например, автомобильная компания «Крайслер». И в этой же цепочке готовятся кадры примерно для 70 малых организаций, находящихся в «силовом поле» организации [5]. Уже в процессе обучения студенты находятся в атмосфере производства и адаптируются к специфике производства в компании «Крайслер» и ее инновационной подсистеме, к стандартам качества работы и продукции. Этим обеспечивается в дальнейшем бесперебойность функционирования всей «технологически-инновационной цепочки». При подготовке кадров особо высокой квалификации комбинированное обучение происходит в рамках реализации проектов НИОКР, выполняемых высшими учебными заведениями по заказам организаций любых размеров. Участниками проектов, наряду с кадрами фирм и учебных заведений, являются студенты и аспиранты, которые таким образом сочетают процесс обучения с работой в организации. Здесь большую активность проявляют малые организации, создающие своего рода внедренческие кооперативы, где и осуществляется практическая часть обучения студентов и аспирантов – участников проектов.

Что касается повышения квалификации уже занятой рабочей силы, то использование учебной базы крупной корпорации для кадров малых инновационных организаций – поставщиков и потребителей продукции происходит еще более интенсивно, чем при дорогостоящей базовой подготовке. Нередко головные наукоемкие организации берут на себя издержки по обучению. Для увеличения мобильности системы повышения квалификации в рамках своей «зоны интересов» корпорации образуют сеть небольших финансово-самостоятельных учебных пунктов. Крупнейшие корпорации-изготовители новой техники «Ксерокс», «Сименс», «Филлипс», «АйБиЭм» создали для персонала небольших организаций, с которыми их объединяют долговременные

производственные связи [3], постоянно действующие системы повышения квалификации. Отличие этих систем от обычных в том, что они не увязаны с конкретными изменениями (техничко-организационной перестройкой, продвижением и т.д.) и нацелены на повышение общего квалификационного уровня. В результате повышается приспособляемость к любым нововведениям, создается основа для продвижения, растет творческий потенциал работников. Развитие указанных систем находится в прямой зависимости от уровня затрат на НИОКР.

Таким образом, кадровое обеспечение организации – это направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала [6]. Кадровое обеспечение организации не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций организации в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. Кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на перспективу.

1. Training for Results. Sacramento. – 2004. – P.2, 12.
2. Informazione universitaria. – 2005. – №4. – P.18-19.
3. Journal of Management. – 2005. – № 2. – P.47.
4. Nation's business. – 1998. – № 2. – P.36.
5. Proceedings of IEEE. – 2003. – № 8. – P.956.
6. Саакян А.К. Управление персоналом организации. – СПб.: Питер, 2004. – С.15-18.
7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интерсинтез», 2005.

*Получено 06.02.2006*

УДК 331.101.38

**О.П.КОЛОНТАЕВСКИЙ**

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

### **СИСТЕМА СТИМУЛОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Приводится система стимулов трудовой деятельности производственного персонала дорожно-строительного предприятия.

Достижение запланированных результатов деятельности работников предприятия в значительной степени определяется полнотой учета мотивов их трудовой деятельности и организацией процесса стимулирования персонала. Эффективность стимулирования, в первую очередь, зависит от выбранной системы стимулов. Используемые на